

# Tudás-központú nagyvárosi stratégia-készítés ill. annak társadalmasítása.

## Egy innovatív módszertan körvonalazása

Z. Karvalics László

2010 folyamán, korábbi előzményekre építve olyan, 10 lépésből álló komplex módszertant dolgoztunk ki, amely messzemenően használható nagyvárosok tudás-alapú stratégiai tervezési keretrendszereként való meghonosítására.

Az alábbi tanulmány igazolja, hogy az elavult módszerekhez képest igény mutatkozik innovatív, de standardizálható megoldásokra, majd összefoglalja a módszertan lényegét, bemutatva az egyes lépések legfontosabb tulajdonságait ill. az azokhoz tartozó megfontolásokat.

A folyamat számos eleme újszerű, sem a „műfaj”, sem a kifejezés nem honosodott meg a szakirodalomban még, a módszer azonban csak akkor lesz nyilvánosságra hozható, ha néhány sikeres tervezési folyamat tapasztalatait is magába tudja építeni. Evvel együtt a repozitórium, az inventárium, a valenciafelhő, a kompetencia-vizsgálati módszer vagy a hibrid klaszterek megalkotása kifejezetten eredeti szellemi terméknek tekinthető.

## A kihívás természete

Az információs társadalom stratégiák mai napig tartó hulláma 1991-ben indult el, és tipikusan nemzetállami tervezési keretekre épült. A kilencvenes évek vége felé jelentek meg az első „intelligens város” stratégiák, amelyek a nemzeti versenyképességi programok mintájára, a városra, mint tervezési egységre igyekeztek alkalmazni a „legjobb gyakorlatokat”<sup>221</sup>.

Csakhogy ezek már az első pillanattól fogva több, egészen különböző kihívásra reflektáltak, ugyanazon név alatt:

- A hagyományos fejlesztési irányoknak és az egyedi gazdasági-kulturális-társadalmi identitásmarkereknek (másképpen: korábbi

---

<sup>221</sup> Az előzmények részletes áttekintésére ld. Z. Karvalics László: Az információstratégiák kialakulása és jellemzői In: Mi a jövő? Szerk.: Bognár V.- Fehér Zs. -Varga Cs. OMFB-ORTT-HÉA, 1998. 295-322.p. U.ő: Az információs társadalom: versenyfutás In: Az információs társadalom dilemmái INFO-Társadalomtudomány 53. MTA, (2001) 11-24.p. U.ő: Szemlélet, módszertan és szervezet. Az információs társadalom magyar stratégiájának irányításához In: A tudás társadalma I. Szerk.:Elek-Juhász-Kiss-Varga SKI-NII-IKT Budapest 180-189.p.

versenyelőny-teremtő ciklusok megszilárdult végeredményének) ICT-alapú, alkalmazás-központú újragondolása (Követő, reaktív, alkalmazkodó, házi feladat-szerű elemekkel, „diskurzusba csatlakozási” szándékkal).

- Pozícióépítésre és új generációs versenyelőny-teremtésre a városok „globális és regionális versenyének” új szakaszában (Offenzív, innovatív, diskurzusteremtő jellegzetességekkel). A városok egy része számára (a) a **globális városok**<sup>222</sup>, mások számára (b) **transznacionális város-régiók**<sup>223</sup>, megint egy másik csoportjuk számára (c) **saját országuk más, hasonló helyzetű városai** jelentik a kiindulási viszonypontokat.
- Sok esetben az „intelligens város program” egyszerűen a városmarketinget segítő, inkább kommunikációs, mint tervezési kategóriaként jelent meg<sup>224</sup>.

Fontos kiemelni, hogy a stratégiai dimenzió akkor érhető tetten a városi erőterben, amikor **több tervezési cikluson keresztül nyúló, a hatékony ill. költségtakarékos üzemeltetés feladatain túlmutató, komplex, több fejlesztési ágazatot érintő programokat** definiálnak és kezdenek el végrehajtani.

Egy önkormányzati hivatal informatikai korszerűsítése a folyó „üzemenet” része. Ha azonban a korszerűsítés betagozódik egy átfogó fejlesztési filozófiába, amely például San Jose városát jellemezte 2004-es, 45.3 millió dolláros óriásberuházása, az új City Hall esetében, akkor az már stratégia: az adósságoktól roskadozó város azért verte magát újabb költségbe, hogy a jövőnek építsen hiper-korszerű, folyamatokra tervezett városházát, a polgárok elégedettségén, az ügyintézés leegyszerűsítésén keresztül realizált megterületéssel.

Magyarországon tipikus példaként említhető Bóly városa, ahol a szinte mindenütt jelenlévő „házi feladat”, a szélessávú fejlesztés rutinfeladata helyett bátor lépéssel üvegszálas városi alaphálózat mellett tették le a voksukat. Szoftvert minden önkormányzat vásárol, de Szeged a nyílt forráskódú

---

222 Saskia Sassen terminusa. Nála London, New York City és Tokio tartozik ide, más topológiák szerint a világ legalább félszáz nagyvárosa számára értelmezhető különböző dimenziókban és kb. két tucat városra „generálisan” a globális versenyter.

223 Budapest ilyen versenyben van pl. Béccsel és Prágával, Barcelona Sevillával és Lisszabonnal.

224 Ennek tipikus esete volt Győr, amikor az ezredforduló után az első nyilvános wifi hotspot telepítése adott alkalmat a városnak, hogy magát intelligens településként” adja el a médiában.

szoftverek önkormányzati felhasználásának és elterjesztésének nemzetközi „legjobb gyakorlatává” fejlődött.

Említsük meg végül, hogy az információs társadalom „dübörgése” el-  
lenére számos város hagyományos területekre dolgoz ki stratégiát (pl. tu-  
rizmus élénkítése, feldolgozóiparok meghonosítása vagy továbbfejlesztése).  
Modellünk csak azokra a területekre érzékeny, ahol az információ-és tudás-  
gazdaság, a tartalomipar, a kutatás-fejlesztés, az oktatás és képzés, az ún.  
„kreatív iparágak” ill. a művészetek jelentik magát a fejlesztési „domaint”,  
vagy jelentik más fejlesztési területek alapvető infrastrukturális elemét. Ezt  
értjük „tudás-központúság” alatt a tanulmány címében.

## A jelenleg használt módszerek áttekintése és ezek belső összefüggé- sei

A városi önkormányzatok stratégiatervezési módszertani kultúrája  
rendkívül alacsony. A legnagyobb, magas jövedelmű világvárosoknak mód-  
jukban áll szakértő cégeket, specialista tudásvállalatokat megbízni, akik a  
legkorszerűbb megoldásokkal és háttérismeretekkel fognak munkához, de  
a „kisebbeknek” tipikusan a saját megoldás marad, máshonnan ismert, főleg  
a vállalati stratégiakészítés fegyvertárából importált módszerek: a **SWOT-  
analízis** elkészítése és a legegyszerűbb **benchmarking**-technikák.

Egy korábbi tanulmányban<sup>225</sup> részletesen bemutattuk, miért alkalmat-  
lan egy gyorsan változó, nem szakértői térben, önmagában és/vagy hiá-  
nyosan ezeknek a módszereknek az alkalmazása. Hasonlóképpen kiderült,  
hogy a helyükre lépő két új, népszerű megoldás, a statisztikai kiindulópont-  
okból építkező és összehasonlításon alapuló **readiness-vizsgálat** és az ún.  
**szcenáriókészítés** technikája csak bizonyos kérdésekre és bizonyos hely-  
zetekben ad megfelelő válaszokat ill. támogatást. Jól látszik, hogy hiányzik  
– és emiatt erős rá az igény – egy könnyen és gyorsan megtanulható, birtok-  
ba vehető „manuál” jellegű tervezési módszertan.

A 8 lépésből álló TSI/ES módszertant annak érdekében dolgoztuk ki,  
hogy megfelelő szakértői támogatással a hazai (nagy)városi és települési  
stratégiai tervezés elterjedt háttérrendszerévé válhasson.

---

225 Z. Karvalics László - Benczúr Dávid - László Gábor: Versenyelőny-képzés az infor-  
mációs társadalomban (a szemlélettől a “környezetletapogatásig” In: **ÁVF Tudományos  
Közlemények** (2003) április 15-28.p.

## A TSI/ES módszertan elméleti alapjai

Ha számot vetünk avval, hogy a lehetséges cselekvési teret eleve kijelöli a belső képesség és a külső esély négy lehetséges együttállása, akkor az is egyértelművé válik, hogy a „szándék” mögé a *többszörösen rétegzett környezet és a belső erőforrások együttes, mély ismeretének* kell sorakoznia.

	Külső esély nincs	Külső esély van
Belső képesség nincs	-	-
Belső képesség van	-	<i>Stratégiai kitörési pontok</i>

49. táblázat

Feltűnhet, hogy a korábbi óvatos bírálat ellenére a logikai alapmodellünk szinte maradéktalanul felidézi a SWOT-analízis Erősség (Strength) kategóriáját a belső képességgel és a Lehetőségek (Opportunities) kategóriáját a külső eséllyel. Hasonlóképpen lehet ráismerni a benchmarkingra a külső esélyek feltárásakor.

Csakhogy a SWOT és a benchmarking is statikus módszer. A logikai modellből egyértelműen kiderül, hogy kizárólag a belső képesség és a külső esély együttes jelenléte eredményez stratégiai kitörési pontokat, egy folyamatosan változó, érzékeny egymásra hatásokkal jellemezhető térben.

A belső képességek (skills) közül (a SWOT-tal ellentétben) ezért csak bizonyos belső képességek válnak érdekessé: azok, amelyeknek metszete képezhető külső esélyekkel, amelyek transzformatívak – a szónak abban az értelmében, hogy képesek átalakulásokat generálni, ill. képesek transzformáltatni, átalakíttatni más képességek által.

Hogy mi a transzformatív, az folyamatosan változik, hiszen a külső környezet dinamikájához igazodik. Éppen a számítástechnika és az Internet forradalma bizonyította be, hogy a legerősebb, egész társadalmi alrendszerket újraírni képes, ún. diszruptív innovációk szinte mindig új status quo-t

teremtenek. Ennek következtében egyes képességek folyamatosan leértékelődnek, mások viszont hirtelen transzformatívává tudnak válni<sup>226</sup>.

És hasonlóképpen: a legjobb gyakorlatok vizsgálata csak egy bizonyos pontig és rövid ideig kínál „receptet” ill. királyi utat a külső esélyekhez. **Az úttörő megoldások (általában második) generációinak expanzív a természete**, és „elfoglalják” az üzleti és spirituális élettereket. Egy idő után emiatt nem érdemes önmagukban követni ezeket, számolni velük, mert az általuk nyújtott esélyek stratégiai helyiértéke folyamatosan csökken.

A híres Long Tail-modell azonban erre a helyzetre is használható. A termékre, technológiára, know how-ra vagy fogyasztói közösség birtoklására, megteremtett figyelmen alapuló hálózati struktúrák értékláncaiba való bekapcsolódásra visszavezethető sikeres versenyelőny-teremtések mögött **a célcsoportok állandó újraszegmentálódása mindig kínál új „niche” területeket**. A stratégiai kitörési pontok keresésének emiatt nem a state of art-ra, a benchmarkra, hanem a jövőben előálló új elemekre, esély-rekombinációkra kell fókuszálnia. Más és több ez, mint szcenárió-készítés, amely többféle jövőforgatókönyvhöz igyekszik hozzáigazítani a cselekvést. Itt valószínűleg a **szakértői munkával elérhető** predikciós erőről van szó, amely mögé már jóideje önálló módszertanokat épített az üzlet világa. A **trend-érzékenységet iparosító környezetletapogatás** (ES, *environmental scanning*) írajlegjobban körül a külső esélyek változását nyomon követni tudó technológiák legfejlettebb csoportját<sup>227</sup>, a következőkben mi is ezt használjuk a módszer kialakításakor.

## A TSI/ES módszertan működésben

A versenyelőny-teremtés ambíciója pusztán „wishful thinking”, ha a választások ill. a megjelölt területek nem egy elemzési-összehasonlítási-

---

226 Hogy néhány példát hozzunk: a világon a finn közoktatási rendszerben maradt meg legtovább a latin nyelv tömeges és kötelező oktatása. Ez egészen addig nem tudott transzformatívává válni, amíg az Interneten, mint felhasználói platformon ki nem alakult egy olyan méretű, latin nyelvű tartalmakra érzékeny és fizetőképes keresletet jelentő közösség, amelyet már könyvkiadással, e-learninggel, stb. kiszolgálni egy „niche” megszerzését jelenthette a finneknek. Izland lakói sokáig még tudatában sem voltak annak, hogy genetikailag milyen különlegességekkel rendelkeznek, ám ez azonnal transzformatívává vált, amint kiderült, hogy a humán genom kutatásához nélkülözhetetlen lehet a különleges izlandi genomok vizsgálata, így aztán komoly laboratóriumi kapacitások és cégek települtek a szigetországba.

227 Hosszan elemzi az ES-technológiákat Z.Karvalics, László és Benczúr korábban idézett tanulmánya.

gondolkodási folyamat eredményeként állnak elő, hanem öncélúan, maguk indítják el a „levezetést”, pusztá követéssé, másolássá téve a tervezést.

Kiderült korábban az is, hogy csakis a “kölcsonös iteráció” lehet célra-vezető, állandó oda-vissza mozgás a belső képességek és a külső esélyek között. Mindez azonban csak a stratégiai folyamat kezdete. Az alábbiakban egyenként megismertetjük az olvasót az általunk kialakított 8 lépéses módszertannal.

## A Trend-repozitórium

Ahhoz, hogy a külső környezet „letapogatása” ne legyen kitéve a tervezési folyamatot végzők felkészültségi, ismeret-béli esetlegességeinek, a módszer működtetéséhez szükséges egy állandóan karban tartott, frissített, szakmai viták alapján pontosított repositórium (*repository*), amely a külső esélyt kínáló jelenségeket, folyamatokat, megoldásokat, legjobb gyakorlatokat helyezi strukturált és többféleképpen áttekinthető fogalmi térbe.

## Felbontás

John Naisbitt és Patricia Aburdene elhíresült módszere nyomán (amely kétszintű technológiaként nagy mennyiségű elemi tényből, hírből komponálta meg átfogó megatrendjeit) Gerd Gerken vezette be a háromszintű trendvizsgálatot. A magunk részéről ezt a felosztást követjük, a repositórium egyedi elemei az **(elemi) trend – trendköteg – megatrend** hármas köré rendeződnek.

A repositórium leglassabban változó részei a megatrendek, a trendkötegek jellemző változása az újrásrukturálódás, újraklasztereződés. A fürge, dinamikus megújulás az egyedi trendekre jellemző, emiatt például az „országokra” és „városokra” optimalizált repositóriumok csak ezen a szinten különböznek.

Fontos hangsúlyozni, hogy a repositórium erősen igazodik a nagy civilizációs és kulturális tömbökhöz: egy európai (zsidó-keresztény) kultúrkörben érvényes „itemek” érdektelenek lehetnek egy buddhista/konfuciánus/sintoista vagy éppen egy iszlám metszetben.

A repositóriumnak elkészült egy kiinduló, minimális változata.

A repozitórium frissítéséhez kétfajta módszert alkalmazunk.

- intelligens település hírlevél készül, amely a trendszemle és a fejlemény-követés hír-nyersanyagát biztosítja;
- a hírlevél minden 2-3 száma után, de legalább negyedévente szakértői panelbeszélgetésen elemezzük az összefüggéseket, vitatjuk meg az új trendkötegek kialakításának értelmét, lehetőségét és variációit. A panelbeszélgetéshez, mint „csoportos szellemi alkotó technikához” külön facilitatori tükör készül.

### *A belső képességek inventárium*

Az inventárium (*inventory*) olyan gyűjteménye adott témák kapcsán releváns nyersanyagoknak, amelynek a tároláson kívül a feltárás közvetlen elősegítése is feladata, és ez az egyedi tartalmak szervezésében és visszakeresésében is tükröződik. Szoftveresen az inventárium olyan, mint egy többdimenziós fogalmi térkép, csak csomópontjai nem fogalmak, hanem képesség-elemek.

A belső képességek inventáriumába kétféle képesség-elem kerülhet: **adottságok** (történetileg kialakult, másoktól megkülönböztethető jegyek alapján definiált sajátosságok) és **kompetenciák** (valaminek a véghezviteléhez szükséges felkészültség, erő, motiváció, sokaság, stb.) Másképpen: **a meglévő** (és „kiaknázandó”) és **a létrehozandó** („megteremthető”) mozzanatok mentén rendezzük két nagy csoportba a képesség-elemeket.

Minden, az inventáriumba illesztett adottságnak „**valenciafelhője**” van, legyen az természeti, gazdasági, társadalmi vagy kulturális. A lokálisan elérhető termálvíz-vagyon például „kötést” képezhet az alternatív energiatermelés, a wellness-turizmus és ezek hibridjei felé is (ld. pl. a lipóti esetet: a termálvízzel alulról melegített futballpályák sportturizmust generálnak a téli holt-idényben). Hogy a víznél maradjunk (mert a vízhez kapcsolódó természeti erőforrások, technológiák és alkalmazások amúgy is a jövő egyik felértékelődő trendkötegének részét jelentik), teremtett hagyomány<sup>228</sup> például a szegedi Maty-ér vízisport-pályája, amely a meglévő adottságokat „továbbépítve” jött létre, társadalmi innovációként, majd

---

<sup>228</sup> A teremtett hagyományokról ld. Pusztai Bertalan (szerk.): Megalkotott hagyományok és falusi turizmus. A pusztamérgesi eset JATE Press, Szeged, 2003



a helyi sporttevékenység élénkítésén jócskán túlmenően, világversenyek helyszínéként és edzési lehetőséget kínáló komplexumként lépett át a 21. századba.

Az inventárium feltöltésekor minden egyes település esetében arra kell törekedni, hogy minél nagyobb sokaság képződjön, mert az kizárólag a külső esélyek felől dől majd el, hogy ezek közül mi tekinthető transzformatívnak.

A „teremtési képesség” szempontjából meghatározó **kompetenciák** számbavételének legfontosabb módja az ún. tudástérképezés (*knowledge mapping*<sup>229</sup>). Ennek sikeres elkészítésével egyfajta közösségi tudásvagyontárazster jön létre, ennek milyensége, szerkezete fogja eldönteni, milyen adottság megteremtésére lehet alkalmas. Ha erre elképzelés, ötlet épül, a továbbiakban úgy is működik, mint az inventárium adottság-elemei: a külső eséllyel szembesítve kell mérlegre tenni, maradhat-e a „tárban”, érdemes-e foglalkozni vele belátható időn belül.

Remek stratégiai példa minderre az ún. „Vietnam-kártya”. A mesterségesen kialakított keretszámok gyakorlata miatt Magyarország sok-sok vietnami vendéghallgatót fogadott a puha szocializmus évtizedei alatt, ami – szándékon kívül – egy sajátos adottságot hozott létre. Egyre szaporodott a magyar nyelvet beszélő, sok magyar baráttal rendelkező, a magyar kultúra iránt érzékeny vietnami felsővezető az anyaországban, ami éppen akkor, amikor a 70 milliós ország második generációs „kis tigrisként” vonzó befektetési és kooperációs célpont lett, stratégiai versenyelőnyt biztosított volna az országnak – ha éltünk volna vele. Az Antall-kormány idején ideológiai okokra hivatkozva majdnem megszakadtak a diplomáciai kapcsolatok, elveszett tíz-tizenöt év, eközben megszűnt a tömeges beiskolázás, így az egykori adottság mára stratégiaiilag „leépült”. Ami megmaradt, az már inkább a kompetencia tárgykörbe esik: a meglévő kapcsolati tőke, az egyedileg detektálható működő kapcsolati hálók még mindig szolgálhatn(án)ak ugyanis kiindulópontként egy olyan adottság megteremtéséhez, ami egyszer már létezett. Jó ellenpéldának tűnik a *Kodály-módszer* tömegképzésen keresztül történő üzleti aprópénzre váltásának lehetősége: ez a „hajó már elúszott”, Kína visszaelőzésére kevés esély van pl. ezen a területen.

---

229 A kifejezést a néprajzi-pszichológiai irodalomtól eltérő értelmezésben és funkcióval használjuk. Ott az egyéni gondolkodások, a világról, a településről, térbeli viszonyokról alkotott belső mentális képek feltárása, rekonstruálása és megértése a legfontosabb, a stratégiakészítéskor azonban minden, sajátos jegyekkel és érték-hozzáadási képességgel bíró egyéni ismeret, jártasság, szakmai, mesterség-beli különösségek, de akár az idegen-nyelv-tudás vagy az egyedi, személyes kapcsolati háló is idetartozhat.



A repozitórium és az inventárium feltöltése után megkezdődhet az egyszerűsítés. Alaposan kell mérlegelni minden egyes (teljes valenciájában vizsgált) belső képesség esetében, hogy milyen külső kihívással találkozhat, és annak ismeretében jelenthet-e stratégiai „niche”-területet.

Kisebb településen tipikusan többarcúak lehetnek, pl. a néphagyományok. Tömegesen előforduló hagyománytípus sokadik helyi változata ritkán tud stratégiai mozzanattal találkozni, de speciális, egyedi gyűjteményeknek vagy konjunktúra-területet jelentő kézműves alkotásoknak erre már nagy esélye nyílhat. Izgalmas tanulságokat nyújt ebből a szempontból, pl. a hazai táncház-kultúra, amely képes volt integrálódni a „kreatív ágazatokba”, és ma már minőségi immigrációt is generál, világszenei valenciákkal.

Egyetemi-akadémiai kapacitásokkal rendelkező városok esetében a nagyon kedvező külső esélynek (amely mögött a tudásgazdaság erősödésének megatrendje lüktet) önmagában nem feltétlenül tud megfelelni versenyképes belső képesség. A felsőoktatási centrumvárosok esetében kiválasztott, nemzetközileg „jegyzett” területek (ill. a mögöttük álló műhelyek) lehetnek az adottságok – ám az is igaz, hogy egy-egy emergens tudományterület meghonosítása, kutatási és képzési programokba való bevonása viszonylag gyors átfutással megvalósítható, hiszen az erre vonatkozó kompetencia automatikusan adott.

A repozitóriumból is csak azok a területek maradnak fenn a szűrés után, amelyeknek van találkozási pontja belső képességgel (legyen az akár adottság, akár kompetencia). Ha kellőképp alaposak voltunk az inventárium építésekor, akkor felesleges és értelmetlen a repozitórium elemeihez keresni „visszafele” inventárium-elemet, mert nem fogunk találni. Annál inkább érdemes megvizsgálni, hogy egy teljes joggal létesített kapcsolat repozitórium-oldali elemzéséből milyen kérdések fakadnak a belső képességekre vonatkozóan (képes lehet-e követni az adott trend következő lépcsőfokán várható elmozdulásokat, elébe mehet-e valahogyan a trendeknek, stb.)

A szűrést követően több lépésen keresztül csak az inventárium-oldalra koncentrálunk.

### *A megmaradt elemek klaszterezése*

Mindaz, ami a szűrés után megmaradt, sorszám szerint kilistázható tételt jelent. Stratégiai szempontból ezek természetük valamely azonos

mozzanata alapján csoport(ok)ba rendezve, sokkal nagyobb sikerrel pályázhatnak arra, hogy stratégiai célba találjanak, mint a „szóló”, független, társatlan képesség-elemek. (Mint ahogy a „söréttel tüzelés” a mozgó célpontra megfelelőbb technika, mint az egyes lövés).

Egy képesség-elem több csoportba is bekerülhet.

A csoportok kialakítása után érdemes még egyszer végiggondolni, hogy az adott településen belül ill. közvetlen környezetében akadnak-e olyan sajátosságok, amelyek tovább erősítik, gazdagítják, árnyalják a kialakuló klasztereket, és ez idáig elkerülték a figyelmet.

### *A klaszterek hibridizálása*

A csoportosítás után néhány (jellemzően 4-5 „képesség-főcsoportot”, klasztert sikerül kialakítani. Ott, ahol ezek további integrációja is elképzelhető, egészen szélesre nyitható a stratégiai ablak, és a művelet „domainszűkítő” természetéből fakadóan sokkal pontosabban kijelölhetőek célcsoportok.

Jó példa végiggondolni, hogy például a humor, a matematika, a zenei érzékenység és a vizuális kompetencia miként mutat olyan lehetséges hibridek felé, mint az animációs iparág (nem véletlen például, hogy korábban Kecskemét lehetett a hazai animációs filmkészítés egyik fellegvára).

Vannak tipikus hibridképző klaszterek. Ahol például komoly kutatási kapacitások vannak jelen, és ezek nevesítetten az inventáriumban maradtak, ott a kutatás mindennel tud hibridizálódni (keveredni), bármilyen „domaint” tud szolgálni és erősíteni kutatásokkal, akár voltak korábban, akár nem az adott területen. (A már ismert „vizes” példánál maradva: ahol wellness-kapacitás épül és gyarapszik, ott annak orvosgyógyászati, gerontológiai, kutatási moduljaira is érdemes stratégiai figyelmet fordítani.)

Ugyanígy viselkedik az informatika is. Mivel szinte minden alkalmazói-felhasználói terület önálló „kis világ”, ott, ahol létezik informatikai klaszter, szinte automatikusan tör a hibridizálódás felé. (Ismét a vízzel példálózva: a vízforgató, szűrő berendezések, a vízi gyógyászat és élménymedencék eszközparkja mögött komoly gépészeti és avval kombinált szoftveres és hardveres szabályozástechnika, mérő, jelző-és riasztó rendszerek állnak). Ahol „vizes” és „informatikai” klaszter egyidejűleg jelen van az inventáriumban, ott komoly esélye van a hibrideknek is. Hasonlóképpen hibridizálódik az informatika, pl. szinte minden orvosi, biotechnológiai vagy (elsősorban a genetikán át) az agrár-ágazat esetleges klasztereivel. Szinte „levezethető”, hogy amikor a korábban említett animációs klaszter

találkozni tud az informatikával, akkor a számítógépes grafika, a 3D-s megjelenítés világában lesz érdemes tovább keresgélni (és nem véletlen, hogy ezeken a területeken oly sok előremutató, innovatív magyarországi lépés történt az elmúlt időszakban. Nem sikerült azonban – minden ezirányú törekvés ellenére – a hibridizáció például a felsőoktatással, nem sikerült megalapítani a jelenlegi kisszámú, animációs profilú felsőfokú intézmény magyar riválisát. (És evvel korábbi „adottságok” – animációs Oscar-díjak, világhírű filmek presztízs-hatása – is azonnali eróziónak indultak.)

### *Normatív célfüggvények a hibrid klaszterekhez*

A hibridizálás után ideális esetben három kategóriánk marad az inventáriumban

- Hibrid klaszterek
- Önálló klaszterek
- Nagy transzformatív értékű egyedi elemek

A szakértői munka végeredménye ebben a szakaszban kerül át a település döntéshozóinak a kezébe, de szakértők és döntéshozók közösen formálják meg a **vízió-panorámát**: az inventárium és a repozitórium ismeretében „mi lehetne”. Amikor a döntéshozó vizionál, akkor a szakértő szembesíti a környezetletapogatás eredményével. Amikor a szakértő formagazdagon vizionál, a döntéshozó összeveti azt a realitásokkal. Mindenképpen „fennmarad” a tárgylemezen számos olyan elem, amelyeknek a stratégiai tervezési folyamatba való integrálása, „lefordítása” már **normatív módon** történik. A „lehetne” modalitást felváltja a „legyen”. Nem kétséges senki számára, hogy a stratégia végső tétje életminőségben, gazdasági teljesítményjavulásban, társadalmi-kulturális adottságok fejlődésében ragadható meg, a normatív mozzanatot mégis gyakorta ki kell egészíteni ún. „logokratikus” magyarázattal („ezért és ezért kell, hogy legyen”). Ez ugyanis a feltétele annak, hogy a választott célkitűzések mögött identitás-egyeztések, azonos töről fakadó elkötelezettségek legyenek azonosíthatóak, illetve erre épülhet majd az ún. „metastratégia”, amely magát a stratégiát igyekszik majd „eladni”, népszerűsíteni.

A normatív célokat mindig határidőhöz kell rendelni (eddig és eddig álljon elő ez és ez az állapot). A tipikus stratégiai célok több politikai cikluson átívelnek. Mindig van ún. „**leg-faktor**”-uk: a megvalósítandó fejlesztéseknek az alapjellemzőik ill. alapfunkcióik mellett valamilyen dimenzióban úttörőnek, élenjárónak, benchmark-teremtőnek kell lenniük.

Az Unió tervezési gyakorlatában megkülönböztetett négy indikátor-fajta közül három közvetlenül igazodik a normatív célkitűzések mérhetővé, tervezhetővé, „elszámolhatóvá” tételéhez:

- kimeneti indikátorok – a beavatkozások számszerűsíthető, nyers eredményei;
- eredményindikátorok – a program hatásait mérik;
- hatásindikátorok – a program következményeit illusztrálják.

Stratégiával foglalkozók gyakorta megfeledkeznek arról, hogy időarányossá tegyék a kívánt indikátor – állapotok elérését. Szokatlannak tűnik az is, ha hatás-indikátorként nem egyértelműen számszerűsíthető állapot-minőségek jelennek meg az elvárt változások között – olykor több időt igényel és több kutatómódszertani problémát vet fel, hogy nehezen mérhető, komplex minőségeket megfelelően kifejező és jól mérhető statisztikai kereteket találjunk.

### *A beavatkozás-tervezés és a stratégiai folyamat társadalmasítása*

Míg korábban (a New Public Management szolgáltatás-központú kormányzati filozófiájának ellenére is) a stratégiakészítés kifejezetten zárt körben zajlott, az izokratikus kormányzás (más összefüggésben az egyének felhatalmazásának kiterjesztése, „*empowerment*”) erősödő paradigma – egyre több állampolgári aktivitást tud politikailag csatornázni.

Az érintett lakosság támogatásának megszerzésére egy tervezési ill. kivitelezési ciklus számos pontján tesznek kísérletet, a legígéretesebbek már a döntés-előkészítés fázisába is be tudják vonni az érintetteket.

A tudás-központú stratégiakészítéskor a célfüggvények kapcsán kezdeményezhető diskurzus, és az abban való részvétel a későbbi következetes támogató magatartás fontos megalapozója. Ma már szofisztikált Webes megoldások teszik lehetővé, hogy mindenki úgy érezhesse, elmondhatja a véleményét, és megfelelő tartalomelemző és feldolgozó eljárások, hogy mindebből az, ami arra érdemes, bele is tudjon épülni a folyamatokba.

A célfüggvényekből beavatkozások fakadnak, amelyeknek végrehajtási terv nyújt keretet. Ebben bevált, ismert megoldások is támogathatják a kívánt folyamatokat, a tipikus mégis inkább az, hogy újonnan, előzmények nélkül kell konkrét akciókat felépíteni.

Ebben sokat segíthet az egyes beavatkozási műfajok dramaturgiai sorához való igazodás.

**Ismerethiány esetében megfelelő háttértudásokat kell előállítani**, utána lehet csak a beavatkozás-tervezéshez fogni.

Az adott célfüggvény ismertté tett változókkal és problémakörnyezetben való eléréséhez elsőként is **ötleteket** kell generálni, itt remekül működik az érintett közösség megszólítása, amihez néhány, példaként bemutatott, másutt bevált megoldás élénkítheti a gondolkodást.

Az ötletek csatornázásához minimális, de formalizált leírási template-et készítünk.

A legjobbnak bizonyult ötletek éretté válnak arra, hogy strukturált és kötelező formai elemekkel rendelkező **koncepció** szülessen belőlük. A koncepció elemzi a beavatkozást indokló igénykörnyezetet, bemutatja az alternatív megoldásokat, definiálja a beavatkozás természetét, fontosabb lépéseit, majd megjeleníti az elvárt hatáskövetkezményeket.

A döntéshozói szűrőn túljutó koncepciók átlépnek a **megvalósíthatósági tanulmány** szakaszába, ahol konkrét számítások, mikroszimulációk, forrástérkép és projektterv egészíti ki a koncepciót. Ahol lehet és szükséges, a megvalósíthatósági tanulmány **pilot programot** definiál, ahol kis kockázattal lehet kísérletezni, ám pozitív tapasztalatok birtokában azonnal meg lehet tervezni a **tömegesítést, a valódi és végleges bevezetést**.

A fenti dramaturgiát a MITS (Magyar Információs Társadalom Stratégia) két tervezési szakaszában is elfogadtattuk vezérlő elvként, alkalmazására sajnos nem került sor. Egy igényes nagyvárosi tervezési folyamatban viszont kellő idő és szándék is rendelkezésre állhat, hogy a vázolt „klasszikus” előkészítési úton váljanak a stratégiai célkitűzésekből azokat támogató, jól megkonstruált programok.

### *A gördülő tervezés lényege és megoldásai*

Ahogy a repozitórium gyakori, az inventárium ritkább, de tervezett megújításra szorul, úgy kell a tudás-alapú stratégiát időről időre nemcsak

az eredmények monitorozásával és az indikátorok figyelésével, hanem a célfüggvényekig visszalépve, a közben végbement változásokra érzékenyen újragondolni. Az Unió szóhasználatban gördülő cselekvéstervezésnek (*rolling action plan*) hívott megoldás azt biztosítja, hogy az innovációs erő nem fog el, hogy újabb innovációs ciklusok ültethetőek a kifulladás látszóira, hogy a sikeres megoldások mögé a még nagyobb hatás érdekében még több ötlet, beavatkozásforma és forrás sorakozhat fel. A nemzetközi tapasztalat az, hogy a sikeres innovációk képesek többszörözni a hatásukat, sok hely válik referenciaponttá, stratégiai zárandókhellyé, amely az ismertségen kívül vendégformalmat és komoly kapcsolati tőkét generál.

Hasonlóképpen nyújt módot a gördülő tervezés a sikertelennek bizonyuló programelemek elhagyására, a források átcsoportosítására.

A tervszerűséget és a következetességet az biztosítja, ha a „visszabontáskor” ugyanazon szabályok és eljárási megoldások alapján épülnek újra a programelemek, mint a stratégia induló állapotában.

## Epilógus

A kialakított tervezési módszertan megfelelő döntéshozói tudatosság esetén remekül tesztelhető nagyvárosi környezetben, a következő időszakban „élesben” is szeretnénk kipróbálni, elsősorban Debrecenben, Szegeden, Zalaegerszegen és másutt.

A módszertannak vannak a stratégiatervezés világában jól ismert, standard elemei, és egyedi, eredeti megoldásai is. Kompaktnak tekinthető amiatt, hogy biztosítja azokat a háttérdokumentumokat, sémákat, amelyek birtokában rövid előképzéssel akár szakértői támogatás nélkül is lefuttatható egy stratégiakészítési folyamat. A repozitórium gondozása és hozzáférhetővé tétele azonban a módszertan kidolgozóinak diszkrecionális joga marad.

## Mellékletek

Néhány, a főszöveg arányait megbontó illusztratív példát, listát mellékletbe szerkesztettünk. Gazdag tartalma miatt az elkészült két Felsőoktatás-stratégiai Hírlevelet is itt közöljük teljes terjedelmében, és technikai okok miatt itt kapott helyet Vajda Beáta kézírata is, amely tartalma szerint a Helyzetfelmérés c. fejezet élére kívánkozna.

1. SEO – helyezésvizsgálati példa
2. A legfontosabb külföldi fordítás-, és tolmácsolás-szolgáltatások
3. További, információs grafikával kapcsolatos képzések
4. Felsőoktatás-stratégiai Hírlevél első és második szám
5. Innovatív egyetemi szolgáltatások és egyetemi együttműködés